

# 米国における MOT 創造の歴史的必然性

—パックス・アメリカーナ崩壊過程からの再検証—

## The Historic Inevitability of MOT Creation in U.S.A.; Reexamination from a Collapse Process of Pax Americana

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 關 智一

### 要旨

米国における MOT 創造の歴史的背景は、我が国の MOT 研究が指摘するように、日本企業に対する“相対的”な競争力低下への対応策ではなく、むしろ米国企業自身の“絶対的”な競争力低下への対応策である。すなわち、パックス・アメリカーナの崩壊過程から戦後米国が学び得た教訓そのものが、現在の米国企業の MOT として結実しているのである。本論文では、MOT が戦後米国の歴史的所産であるという視点の欠如が、日本企業に MOT を単なる経営手法の一つという誤解を与え、その本質を見誤せる危険性について論及を行っている。

キーワード (Keywords) : MOT (management of technology)、パックス・アメリカーナ (Pax Americana)、軍事経済 (military economy)、海外直接投資 (foreign direct investment)、計数による経営 (management by the numbers)、必然性 (inevitability)、歴史的所産 (historic product)

### Abstract

MOT studies in Japan explain a historic background of MOT creation in U.S.A. only as measures to a competitive disadvantage in comparison with Japanese companies. However, this viewpoint leads mistake to understand the essence of MOT. In general, we need to understand a historic background of MOT creation as measures to an absolute economic decline of U.S.A. itself. MOT is a historic product that the postwar U.S.A. produced from a collapse process of Pax Americana. Therefore American companies want MOT “inevitably”, and MOT can fit American companies “inevitably”. But, as everyone knows, MOT in Japan isn't produced from a historic experience of Japan itself. Therefore Japanese companies don't want MOT “inevitably” and MOT cannot fit Japanese companies “inevitably”. As soon as possible, Japanese companies must find the inevitability of MOT from the history of themselves. If Japanese companies could find it, they can use MOT well.

## はじめに

我が国において、技術経営（management of technology : MOT）をめぐる議論が盛んに行われて久しい。米国を発祥の地とするこの新たな学問体系は、従来の確立された学問領域（経営学と工学など）を横断する斬新な視点から、不確実性下の国際市場競争を生き抜く多くの示唆を製造業企業に与え得るものと期待されている。戦後以来、我が国の製造業企業は先行する欧米企業から数多くの経営手法を取り入れ、そのエッセンスを巧みにアレンジすることで独自の競争優位へと変え、本家を凌駕してきた実績を有している。では、今回もこの MOT の導入にあたり、日本企業は従来のような成功体験を再び繰り返すことができるのであろうか。

本論文では、上記の問題関心を根底に置きつつ、今一度米国における MOT 創造の歴史的背景を再検証することを行う。この少々手間のかかる作業の意義とは、MOT という学問領域が、単なる米国企業にとっての新たな経営手法の一つではなく、戦後米国の歴史的所産であることを再確認し得ることにある。そして、ここから炙り出される“必然性 (inevitability)” というキーワードこそは、MOT が戦後米国の歩みとともに創造されたがゆえに、また政治・経済・社会の総合的な相関関係の上に成り立つがゆえに、実は最もよくトップ・マネジメント及び企業組織への浸透が進み得ることを、より自然的な形で日本企業に想起させると考えられる。

## 1. MOT 創造の歴史的背景

近年、我が国において MOT に関する専門書・入門書は数多く出版されているが、米国における MOT 創造の歴史的背景に関する記述部分には、ほとんど関心が払われていない。それはそのまま、我が国の MOT 研究が、MOT をテクニク論的に取り扱う傾向が強いことの証明でもある。確かに、新たな経営手法の一つであるとの位置付けであれば、そこに歴史的背景といった要素をさほど重要視する必要はない。しかし、そうした姿勢が逆に、日本企業の MOT 導入の足枷になる危険性を本論文では明らかにしていきたいと考えている。

ではここで、我が国で出版された MOT 研究書における同記述部分について、具体的に検証することとしたい。寺本・山本（2004）は、米国における MOT 創造の歴史的背景として、1980年代に「米国の産官学」が「日本企業の台頭に脅威と危機感を覚えた」結果として「米国型技術経営」が創造されたと指摘する（寺本・山本，2004，p. 94）。根本（2006）も同じく、米国における MOT 創造の歴史的背景に、「1980年代の日本企業の優位性と国際競争力のリードに対抗するアメリカの対日戦略と実践」という文脈を見て取る（根本，2006，p. 4）。例えば、MIT では1988年に「LFM (Leader for Manufacturing)」が開始されているが、これはまさに日本製造業に対抗し得るリーダー育成を狙った米国の「MOT プログラム」の一環であるという（三菱総合研究所，2006，pp. 29-30）。

つまり、これらの記述から明らかにされることは、我が国における MOT 研究が米国における MOT 創造の歴史的背景を、単に日本企業の台頭への対応策としてのみ理解しているという点である。それはあたかも、しばしば経済学に登場するような、

単純化された企業観のようでもある。すなわち、MOTとは、A企業がB企業に劣る部分を改善するための、新たな経営手法の一つである、という具合である。たまたま、1980年代はA企業が米国企業であり、例えば商品化開発力そのものや統合的品質管理（total quality management : TQM）、コンカレント・エンジニアリング（concurrent engineering）等で優れていたB企業、すなわち日本企業に対抗すべく編み出されたのがMOT、ということであろうか。

では、現在の状況とは、立場が逆転しA企業が日本企業となり、今度は外部志向のイノベーションやイノベーション成果の知的財産（intellectual property : IP）管理等で先行するB企業、すなわち米国企業に対抗すべく日本企業がMOTの導入を急いでいる、ということであろうか。もしそうであるとすれば、なぜ日本企業のMOT導入は、しばしば具体的な成果を挙げていない、との指摘がなされるのであろうか。なかでも最も問題視すべきは、我が国においてMOTそのものへの政府・企業そして社会の「コンセンサス」が得られていないという点である（安部，2004，p.59）。それは、単なる新しい経営手法としての位置付けでしかなく、我が国あるいは自社にとって今何故にMOTが必要とされているのか、という“必然性”が明確化されていないがために付きまとう、根本的な問題である。

こうした点をクリアにするためにも、今一度我々は米国におけるMOT創造の歴史的背景について、再検証すべきではないだろうか。そしてそのためには、1980年代の日本企業の台頭といった限定された視点からだけでなく、いわゆるパックス・アメリカナ（Pax Americana）の崩壊過程全般から振り返ることが必要である。なぜならば、こうすることで初めて、米国におけるMOT創造が戦後米国の歴史的所産として位置付けられることを、明確に再確認し得るからである。

## 2. パックス・アメリカナ崩壊過程の再検証

### 2.1 軍事経済化の弊害

パックス・アメリカナの崩壊とは、一般には1971年の金・ドル交換停止、すなわちニクソン・ショック（Nixon shock）を意味するが、これはあくまで象徴的なものであり、むしろその背景にある戦後の米国主導による国際経済体制の根幹であったIMF（international monetary fund）体制、あるいはブレトン・ウッズ（Bretton Woods）体制そのものの崩壊を意味する。

こうしたパックス・アメリカナ崩壊の諸要因については、これまでも様々な指摘がなされてきたが、真っ先に挙げられる要因として、やはり当時の冷戦（cold war）状態を反映しての、米国の軍事経済（military economy）化による弊害を指摘する声が多い。すなわち、第二次世界大戦終了後も米国は、1950年代の朝鮮戦争や1960年代のベトナム戦争において、巨額な軍事費支出を行ってきた（図表1参照）。つまり、これらの戦争への加担によって、「伝統的産業の設備・技術者・資源」を「減退」させる「軍需産業への過剰なシフト」が惹き起こされたことが、米国経済の「弱体化」を推し進めた最大の要因であると指摘されているのである（倉田，2000，p.168）。

図表1 アメリカの主要な戦争コスト

紛争	単位10億ドル(1990年ドル換算)
独立戦争 (1775-1783)	1.2
米英戦争 (1812-1815)	0.7
米墨戦争 (1846-1848)	1.1
南北戦争 (1861-1865) : 合衆国 (北軍)	27.3
: 連合国 (南軍)	17.1
: 合計	44.4
米西戦争 (1898)	6.3
第一次世界大戦 (1917-1918)	196.5
第二次世界大戦 (1941-1945)	2,091.3
朝鮮戦争 (1950-1953)	263.9
ベトナム戦争 (1964-1972)	346.7
湾岸戦争 (1990-1991)	61.1

(出所) The United States Civil War Center Website (URL <http://www.cwc.lsu.edu/cwc/other/stats/warcost.htm>.)

例えば、技術におよぼす軍事支出の影響として、肯定的な立場からは、軍事的要請が科学技術者を刺激し、国防調達によって販路が保証されたおかげで米国企業は多くの経験を積むことができ、また平時には不必要なほど高度な性能水準の要求こそが、今日の米国におけるハイテク産業の技術基盤形成に寄与したのだ、との主張がなされている。確かに、軍事関連の研究開発 (research and development : R&D) 支出、すなわち大量のペンタゴン (pentagon) 資金が民間経済へと流れ込み、民間企業のイノベーション活動に刺激を与えてきたことは事実である。

しかし一方で、軍事目的の研究や生産が科学技術者を民需分野から奪い、軍事目的の計画が新技術の発達を歪曲させることも事実であり、結果として米国の民間経済活動は大きなダメージを受けることとなった。なぜならば、「十万人以上の科学者の完全な養成費用をまかなえる」だけの「毎月のベトナム戦費」を投じたにもかかわらず (Melman, 1972, p. 184, 高木, 1972, p. 282)、基本的に民間企業にとっては「軍需品の市場で必要とされる経営方法とかコスト、技術が民間市場には適合しない」からである (Melman, 1972, p. 173, 高木, 1972, p. 264)。

「軍事支出のためにわが国の技術進歩が遅らされたのではないかと問うばあい、その理由は明白のように思われる。すなわち科学技術的な能力を軍事目的に利用することは、科学的発展を促進するうえでも商業的実用化を促すうえでもあまり効率の良い方法とはいえないことである。科学的知識の土台を拡大するための最良の方法は、特定の応用目的に縛られない自由な基礎研究を励ますことである (DeGrasse, Jr., 1983, p. 83, 藤岡, 1987, p. 78)。」

こうした戦争への加担が米国に巨額なドル散布を余儀なくし、このドルを受け取った諸国が米国に金とドルとの交換を要求したため、前述のとおり、米国は金準備の急減少という事態に陥ることとなったのである。その意味でも、こうした当時の米国の軍事経済化は、米国経済凋落の最大要因として位置付けられなければならないであろう。

## 2.2 海外直接投資の弊害

しかし、こうした軍事経済化以外にも、パックス・アメリカナ崩壊過程において看過できないのが、米国企業の海外直接投資 (foreign direct investment : FDI) の弊害である。

そもそも、米国企業による FDI の進展とは、米国産製品を生産拠点の海外展開 (= 多国籍企業化) を通じて、世界中の市場にダイレクトに投入する行為に他ならない。当時、世界最高峰の技術レベルにあった米国産製品は、世界各国の市場で熱狂的に受け入れられ、当然その見返りとしての海外投資収益は巨額なものとなった。そして、こうした海外投資収益を背景として、ここから米国国家そのものも、パックス・アメリカナと称された空前の繁栄期を迎えたのである。しかし、そうした繁栄の原動力であった FDI が、逆にパックス・アメリカナの終焉を導いたともいえる。

例えば、国際政治経済学者として著名な Gilpin (1975) は、米国企業が FDI を推進し、自らの組織を海外へと拡張させる多国籍化のデメリットとして、①既存の米国産優位技術が FDI 対象国に流出し、日本や西ヨーロッパ諸国の新興企業に技術機会 (technological opportunity) を与えてしまったこと、②既存優位技術の消費から得られる海外投資収益への依存体質の確立によって、米国国内の R&D 活動や合理化活動が停滞し、その結果として米国多国籍企業自らの潜在的なイノベーション能力をも低下させてしまったこと、を挙げている。

### (1) 海外生産に伴う技術拡散

第一の要因である優位技術の拡散問題とは、当時の EEC (European Economic Community) 市場への参入を目的とした FDI そのものによって引き起こされた現象であるとされる (Gilpin, 1975, p. 198, 山崎, 1977, p. 190)。

つまり、米国多国籍企業の海外子会社のスタッフや技術者を再雇用するといったルートにより、いわゆる形式知的なマニュアルや設計思想といった技術情報はもとより、本来は容易に移転しないはずの暗黙知的な経営手法やノウハウといった技術情報さえも、進展する FDI を通じて日本や西欧諸国の企業へと流出してしまっていたのだ、というのである (Mansfield *et al.*, 1982, p. 40)。

「アメリカの技術的優位とそれを武器とした多国籍化と対抗するための、ヨーロッパないしは日本企業の戦略は、R&D の拡大を基盤とするアメリカ技術の模倣・吸収であったといえる。ところでその模倣の手段として新技術を体化した製品の分解や、アメリカ企業子会社からの研究者のスピンオフおよび特許情報などであった (菟田, 1984, p. 72)。」

「対外直接投資は、生産プロセスと企業の組織化原理に関係する『暗黙知』を獲得するための最も良い手段である (Ostry and Nelson, 1995, p. 74, 新田, 1998, p. 124)。」

「かつてアメリカ合衆国は多くの産業・製品で技術・生産性とも世界で群を抜いていたが、技術の国際化によって優位性を奪われた。その技術の国際化を引き起こしたのは主にアメリカ子会社を通じたアメリカ製品技術・ノウハウの直接的移転にあった

からである。特許協定・ライセンス協定、各種のジョイント・ベンチャー関連会社が、現地において直接的に技術・ノウハウの移転に果たしている役割は大きい。したがって、アメリカ多国籍企業の急成長は、アメリカ合衆国の地位後退の促進要因である（萩原，2003，p.96）。」

このように、多国籍企業研究では海外においても自社組織を伸張させる、すなわち内部化（internalization）によって、優位技術のブラックボックス化は可能であると主張されているが、実は海外生産拠点を通じた技術拡散は日常的な風景であったことがわかる。

## （2）海外投資収益への依存体質

しかし、より深刻なのは、むしろ第二の要因に挙げられた、イノベーション能力の問題である。

なぜならば、FDIによる海外投資収益への依存体質によって、大規模寡占企業となった米国多国籍企業は、次第に「新製品の技術革新」ではなく「在来製品防衛」へと比重を「シフト」させてしまい、それによって土台となる「米国の国内経済とその技術の下部構造（インフラストラクチャ）の若返り」さえも「台無し」にしつつあったからである（Gilpin, 1975, p.213, 204, 山崎, 1977, p.203, 195）。

すなわち、米国多国籍企業に巨額な金銭的報酬をもたらしたFDIの進展は、皮肉にも米国多国籍企業自身の技術優位そのものを崩壊の憂き目に晒していた、というのである。例えば、Gilpin（1975）は、かつての「パックス・ブリタニカ」の崩壊プロセスとの比較分析から、米国企業の多国籍化あるいはFDIの本質を「次善対応策（second-best solution）」と位置付け、その問題点について次の諸点に分類している（Gilpin, 1975, pp.200-205, 山崎, 1977, pp.192-196）。

- ① 海外投資収益に依存している社会では、そうでない場合に比べて生産力拡大の伸びが低く、他国の成長に頼ってしまう。
- ② 投資国は、その投資や収益源泉が位置している国に対し、依存度を著しく高めてしまうため、外国政府による不当な脅しに弱くなってしまふ。また、外国政府への懐柔のために賄賂といったレント・シーキング（rent seeking）活動が活発になってしまう。
- ③ 米国の比較優位が海外に流出すれば、現行の雇用に破壊的な影響が及び、調整の犠牲として多くのブルーカラー労働者が職を失ってしまう。
- ④ 海外投資重点の対外経済政策は、米国の経済力や工業力の集中をますます強めることを意味し、FDIが可能な既存の大規模寡占企業だけが潤い、国内経済の多様化と分散化が阻害されてしまふ。
- ⑤ 海外投資依存によって国内での投資機会、社会的ニーズがないがしろにされ、例えば米国の都市改造とか、エネルギー資源の海外依存度軽減とか、あるいは他の国内投資機会の探索等が遅れてしまふ。
- ⑥ 米国企業のFDIが受入国の経済ナショナリズムを喚起してしまい、様々な妨害や

圧力を発生させてしまう。

⑦ 米国多国籍企業が自由貿易に関心を示さなくなってしまう。

FDIを推進する既存の大規模寡占企業（＝米国多国籍企業）だけが厚遇されることにより、ミクロレベルでは潜在的なイノベーション能力を有したベンチャー企業の発掘が遅れ、マクロレベルでも潜在的な高生産性部門への資源や資金の再配分が疎かになってしまう。このため、米国国内全体で高性能・高品質のイノベーションを行なおうとする強い誘因が働き難くなり、結果的に既存の米国多国籍企業そのもののイノベーション能力も同じく弱体化してしまった、というわけである。

## 2.3 財務管理主導型経営の弊害

米国企業の多国籍化がもたらした影響はそれだけではない。例えば、多国籍化による組織肥大が本社に中央集権的な管理システム作りを求めてしまい、後に“財務管理主導”と称されたイノベーション軽視の経営思想をその組織構造に根付かせるに至ってしまった、との指摘も存在する。

「企業の分権化が進むにつれて、企業はプロフィット・センターをもってその経営上の責任の中核とみなすようになる。この傾向は逆に個々の経営者や経営陣の業績を評価するのに、投資利益率（ROI）といった短期の財務指標に頼る度合いをますます強める結果となる。現実の競争上の機会をどう利用するかまかされている人びとこの人びとの仕事の性質を判断せねばならない人びととの間の組織上の距離が遠くなればなるほど、事実上客観的で計量可能な短期的基準に頼らざるを得なくなる（Hayes and Abernathy, 1980, p.70, 佐々木, 1980, p.70)。」

こうして、すでに「1950年代中頃」には、米国多国籍企業のトップ・マネジメントの多くが、「主たる関心や専門分野が財務や法規など生産以外の分野」にあり、さらにその一部は「外部からスカウト」された「専門的経営者」であったものの、彼らの内実は「いかなる産業や技術分野の専門的知識は何ひとつ持ち合わせて」おらず、「財務管理や有価証券明細表という考え方、市場追随戦略などを厳格に適用」することだけに執心している、というものであったという（Hayes and Abernathy, 1980, p.74, 佐々木, 1980, pp.74-75)。

「アメリカの経営者たちは、生産のエキスパートというよりは、財務の専門家と化してしまった。彼らは、自分の会社の製品についてほとんど無知であり、製品に関する知識など必要なしと見なしている（ハルバースタム, 1993, p.64)。」

こうした「現場を知る社長職を経ることなく財務スタッフがCEO又は会長に就任」している「『財務管理主導』型企業」の代表例としては、1950・60年代のXeroxや1960・70年代のGM、E. I. du Pont de Nemours & Company等が挙げられるという（高浦, 2000, p.137)。

つまり、組織・人事政策的な側面からも次第に米国多国籍企業は、「本業での技術開発や新投資の増大」を軽視し、むしろ「事業の多角化」や「日常的な製品コストの管理」を重視する意思決定を選好し始めていった、と考えられているのである（鈴木,

1995, pp. 159-161)。そしてそのことは、技術戦略の側面から見れば、アメリカ多国籍企業が短期的なコスト削減に役立つ財務数値を偏重し、顧客満足度を高めるための長期的なイノベーション活動を疎かにしつつあった、ということの意味している。

では、そうした「財務管理主導」の米国多国籍企業は、現実にはどのような状況に直面することになったのか。以下では少々長い引用となるが、当時の Xerox のケースを採り上げることとしたい。そこには、米国多国籍企業の迷走ぶりと凋落過程の様子が、はっきりと見て取れる。

「1950年代から60年代にかけてゼロックスは、書類コピーという工業プロセスの市場をほとんど独占していた。ゼロックスのコピー方法が、筆記、カーボン複写、インク転写、謄写印刷のいずれよりも優れていたからだ。だれもがゼロックス複写機を欲しがったが、リース以外に入手する方法がなかった。ゼロックスは成長を続け、経営幹部は計器盤で自社の売上高、原価、収益を一目で把握することができた。…(中略)…ゼロックス複写機はひんぱんに故障したが、経営幹部はその事実を知っていた。だからその気になれば経営幹部は設計者に再設計を命じて、故障しない複写機を作ることができたはずだ。しかし彼らはそうせず、現場サービス班を編成して、故障機の修理にあたらせた。経営幹部としては、それで問題は解決したと思った。それどころか財務状況を示す計器盤がサービス部門が収益を上げていることを明らかにしていたので、彼らは自分たちの意思決定の正しさにますます確信を持った。だが、ユーザーはそうは思わなかった。彼らは修理を望んでいなかった。修理要員が駆けつける間報告書を作成することが不可能なわけだから、彼らが求めていたのは何よりも故障しない複写機だった。しかし、ゼロックスの顧客には何ら打つ手がなかった。ゼロックス方式でコピーを取るには、リースで複写機を借りるしかないのだ。そのうえ、予備の複写機を余分に借りるユーザーも現われ、計器盤に表示された財務状況は、修理班編成という意思決定をさらに賢明なものに見せた (Juran, 1993, p. 45, 熊谷, 1993, p. 105)。」

こうして、Xerox は次第に消費者からの信頼を失い、また自らのイノベーション能力をも錆付かせてってしまったのである。そして、そうした状況が日本勢の複写機市場への新規参入を許す「下地」を作ってしまう、Xerox の独占状態は崩壊に至り、同社の存続すら危ぶまれる状況へと追い込まれていったのである。例えば、1970年にキヤノンは、Xerox の特許網に抵触することなく、独自技術による国産初の普通紙複写機「NP1100」の開発に成功しているが、その新複写機は Xerox 社製に比べて「ひんぱんに故障」することもなく、また印刷物も「鮮明」で「一枚当たりのコスト」も低かったとされる (Juran, 1993, p. 45, 熊谷, 1993, p. 105)。

こうしたケースは、複写機産業だけに限られたものではない。自動車産業しかりテレビ産業しかり、かつて米国多国籍企業がトップ・シェアにあった産業の多くは、当時のトップ・マネジメントの誤った経営判断によって、日本企業によるシェア侵食を許していったのである。Hayes and Abernathy (1980) はそうした米国のトップ・マネジメントに対して、次のような辛辣なコメントを寄せている。

「かれらは現にある市場に目を向けて新市場の開拓を怠り、短期的利益と“計数に



よる経営（management by the numbers）”に専念した結果として、競争の武器たる長期的な技術優位を否定してしまったのである。結局、かれらは戦略的責任を放棄したのである（Hayes and Abernathy, 1980, p. 70, 佐々木, 1980, p. 70)。」

パックス・アメリカーナは、米国経済と米国（多国籍）企業に強大な力を与えた。しかし、だからこそそうした強大な力を背景とした慢心が、アメリカ多国籍企業のトップ・マネジメントの経営判断を狂わせていったのかも知れない。その意味では、まさに「アメリカとアメリカ企業は、自分たちの成功の犠牲者でもあった（Galambos and Pratt, 1988, p. 184, 小林, 1990, p. 274)」、という指摘は正鵠を得た表現であるといえよう。

### 3. 戦後米国の歴史的所産としての MOT

いささか回りくどい作業ではあったが、パックス・アメリカーナの崩壊過程を再検証することで、改めて MOT が米国において単なるアド・ホック（ad hoc）な経営手法ではなく、むしろ戦後米国の歩みが必然的に生み出した、いわば歴史的所産であることを再確認し得たといえよう。なぜならば、パックス・アメリカーナを崩壊せしめた諸要因の分析内容と“合わせ鏡”にあるものが、まさに現在の MOT が声高に主張する提言内容そのものであるからである（図表2参照）。そして、そのことはそのまま、なぜ米国に MOT が創造されたのか、という問いへダイレクトな答えにもなる。

図表2 パックス・アメリカーナ崩壊と MOT 創造の相関性

パックス・アメリカーナ崩壊の分析内容		→	MOT の提言内容
軍事経済化	品質・コストへの無関心		商業的実用化の重視
海外生産に伴う技術拡散	ブラックボックス化への過信	知的財産権の重視	
海外投資収益への依存	専有活動への執心、ベンチャー軽視	イノベーションの重視	
財務管理主導型経営	戦略・経営手法への過信	技術・生産現場の重視	

（出所）筆者作成。

例えば、ベトナム戦争への介入及び本格参戦により、米国経済は本来民間経済活動にまわすべき資源の多くを浪費し、また軍事経済に加担した米国企業に有益な経験を積ませるどころか、むしろ品質やコストに対する商業的感覚を麻痺させる結果を招いてしまった。つまり、こうした弊害の教訓は、現在の MOT が声高に主張する、発明から商品へ至るトータルなイノベーション力の強化へとリンクしているのである。同じく、FDI の進展に伴う技術流出問題は、ブラックボックス化の限界を米国企業の記憶に刻み込み、1980年代には政府一体となったプロパテント（pro-patent）政策の実施により、現在では MOT にとって IP 戦略は必須の存在とまでになっている。

また、一方ではそうしたイノベーション成果の専有可能性（appropriability）に関する戦略的思考の高まりとともに、他方では製造業企業の持続的競争優位（sustainable competitive advantages : SCA）の源泉が、あくまでイノベーション活動そのものにあることも、MOT では重要な主張の一部となっている。これはまさに、パックス・アメリカーナ全盛期に米国多国籍企業が、当時の米国と他国との技術

力格差を利用し、米国本国では既に陳腐化した製品を海外生産へと廻すことでその寿命を引き延ばす作業に執心し、そこから得られる収益に依存してしまい、結果的に自らの SCA の源泉であった国内イノベーション活動そのものを疎かにしてしまった過去を教訓としている。

最後に、財務管理主導型経営の問題であるが、パックス・アメリカナの確立とともに当時の米国大企業では、財務・法務出身のトップ・マネジメントが数多く実権を握り、その緻密な MBA 式経営手法が過度に重用される一方、生産現場や技術部門の声が無視される結果となった。そして、その間隙を突いた日本企業や西独（当時）企業の台頭によって、米国企業は大打撃を受けることとなったのである。現在、MOT では、前述の軍事経済化や海外生産での教訓とともに、この財務管理主導型経営への強い反省から、トップ・マネジメントに CTO (chief technology officer) を加えるなど、技術・生産現場の声を意思決定に十分に反映できる組織作りを提唱している<sup>(1)</sup>。

以上、こうした諸点から改めて本論文の主張を整理するとすれば、それは以下のようなになる。すなわち、MOT とは、かつて栄華を極めたパックス・アメリカナの崩壊過程から、政府・企業・社会が一体となって学び産み落とされた、まさに戦後米国の歴史的所産と呼ぶべき存在である。そして、戦後米国の歴史的所産であるがゆえに、MOT は“必然性”をもって数多くの米国企業に受け入れられ、その戦略的思考は当該企業の組織全体に貫徹される。それは、組織構成員一人ひとりにコンセンサスが得られている、と言い換えることもできる——以上である。

## おわりに

近年、我が国における MOT 研究の隆盛ぶりには、目を見張るものがある。しかし、本論文の考察でも指摘した通り、我が国の MOT 研究のほとんどは、あたかも MOT が日本企業に対する“相対的”な競争力低下への対応策としてのみ創造されたとの認識に留まり、MOT が米国そのものの“絶対的”な競争力低下への対応策として創造されたとの認識にはない。よって、今度は日本企業の“相対的”な競争力低下への対応策として、MOT を活用する番であるとのスタンスにある。

ところが、この MOT なるものが何故に今、日本企業にとって必要とされているのか、そうした基本的な問い掛けに対して、我が国の MOT 研究は未だ十分な説明を行い得てはいない。それは、我が国における MOT への「コンセンサス」の問題とともに、今後明らかにすべき課題でもある。そして、こうした問題意識の上に、今一度米国における MOT の創造過程を振り返るとき、筆者は以下の想いを強くするのである。すなわち、MOT とは米国の“絶対的”な競争力低下への対応策として創造された、まさしく戦後米国の歴史的所産であった、という想いである。

確かに、日本企業への対抗策という側面も史実であるにせよ、それは戦後米国の歩みの中の一要素に過ぎない。そして、こうした視点から、近年における米国企業の国際競争力の復活と米国の MOT 研究の隆盛を眺めると、米国そのものの“絶対的”な競争力低下への対応策として創造されたからこそ、MOT は米国社会及び米国企業に必然性をもって受け入れられ、実際に数多くの具体的な成果をもたらし得ている、と

考えることができるのである。

これに対し、昨今の我が国における MOT ブームは、こうした MOT の本質部分への理解がすっぽりと抜け落ちているため、MOT を単なる米国発の新たな経営手法の一つとして扱う傾向にある。そしてそこには、この新たな経営手法を導入しさえすれば、米国企業の成功体験を同じく共有できるとする、日本企業のトップ・マネジメントによる安易な発想・思惑が見え隠れする。

しかし、企業組織の内外においても MOT 導入の「コンセンサス」さえ得られない現状で、日本企業のトップ・マネジメントが MOT のテクニック論だけを追いかけてばかりいても、それはまさに「百害あって一利なし」であろう。つまり、このままでは日本企業は、組織内のコンセンサスもないままに米国企業の MOT 手法の導入に明け暮れ、単なる資源・労力の浪費だけでなく、自らの SCA を見失う結果にもつながることが懸念されるのである。そしてそうした展開は、あたかもかつて米国企業が経験した「計数による経営」への妄信のようである。

では、一体どうすべきであるのか。この点に関して、筆者は次のような見解を持つ。すなわち、日本企業は MOT の導入を契機として、まずは自らの“絶対的”な競争力低下を認識し、そこを出発点として過去に遡り、何故に MOT を欲するのか、その根本理由を突き止めるべきである。今日、日本企業はアジア企業からの猛追を受け、とくに技術力での SCA に陰りが見え始めたと言われている。そうした観点からは、日本企業による MOT 導入の必然性は、確かに十分過ぎるほど存在しているようにも見える。

とすれば、なぜ我が国において MOT 導入は、企業組織の内外において十分な「コンセンサス」を得られてはいないのであろうか。筆者の考えでは、それはやはり現在の日本企業において MOT が生産・技術現場やミドル・マネジメントに“必然性”をもって受け入れられておらず、むしろ一部のトップ・マネジメントの舶来知識としての位置付けに留まっているから、ということになる。日本企業は一刻も早く、戦後日本の歴史的所産としての独自の MOT の“必然性”を確立させる必要がある。なぜならば、その日本独自の“必然性”の存在こそが、実は日本企業の組織内外の MOT に対する「コンセンサス」をまとめあげる、最良の方策であるように思われるからである。

最後に、本論文の考察部分については、十分な傍証を提示することなく、その内容の多くは推測の域を出ていない。その意味では、本論文は未完成であり、こうした課題を含め、詳細な考察については他日を期したい。

## 【注】

- (1) 例えば、延岡(2006)においても、「数量的手法や分析に過度に依存した意思決定(延岡, 2006, pp.30-31)」の危険性について、同様な指摘がなされている。

## 【参考文献】

- 安部忠彦(2004)「日本における MOT 教育の実態と課題」『Economic Review』Vol.8, No.4, 富士通総研, pp.47-61.
- 三菱総合研究所(2006)「MOT の世界的潮流」技術経営コンソーシアム監修・三菱総合研究所編『標準 MOT ガイド』日経 BP 社, pp.29-39.
- 倉田稔(2000)『グローバル資本主義の物語—その発展と矛盾』日本放送出版協会.
- 菘田文男(1984)『国際技術移転論の研究(下)』山口大学経済学会.
- 鈴木直次(1995)『アメリカ産業社会の盛衰』岩波書店.
- 高浦忠彦(2000)「GM とコーポレート・ガバナンス—システムペル会長辞任を中心に」『立教経済学研究』第54巻第1号, 立教大学, pp.113-139.
- 寺本義也・山本尚利(2004)『技術経営の挑戦』筑摩書房.
- デイビッド・ハルバースタム(狩野秀之訳)『幻想の超大国—アメリカの世紀の終わりに』講談社.
- 根本孝(2006)「技術経営(MOT)への発展」根本孝・歌代豊編著『技術経営(テクノロジー)—技術戦略と MOT』学文社, pp.3-19.
- 延岡健太郎(2006)『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社.
- 萩原伸次郎(2003)『通商産業政策』日本経済評論社.
- DeGrasse, Jr., R.W. (1983) *Military Expansion Economic Decline: the impact of military spending on U.S. economic performance*, Council on Economic Priorities. (藤岡惇訳(1987)『アメリカ経済と軍拡—産業荒廃の構図』ミネルヴァ書房).
- Galambos, L., and J. Pratt (1988) *The Rise of Corporate Commonwealth: United States Business and Public Policy in the 20th Century*, Basic Books. (小林啓志訳(1990)『企業国家アメリカの興亡』新森書房).
- Gilpin, R. (1975) *U.S. Power and The Multinational Corporation: the political economy of foreign direct investment*, Basic Books. (山崎清訳(1977)『多国籍企業没落論—アメリカの世紀は終わったか』ダイヤモンド社).
- Hayes, R.H., and W.J. Abernathy (1980) “Managing Our Way to Economic Decline,” *Harvard Business Review*, July-August, pp.67-77. (佐々木実智男訳(1980)「経済停滞への道をいかに制御し発展に導くか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第5巻第6号, pp.67-79).
- Juran, J.M. (1993) “Made in U.S.A.: a renaissance in quality,” *Harvard Business Review*, July-August, pp.42-50. (熊谷鉦司訳(1993)「メイド・イン・USA が復活する日—QC 活動に目覚めた巨人の胎動」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第18巻第6号, pp.101-108).
- Mansfield, E., Romeo, A., Schwarz, M., Teece, D., Wagner, S., and P. Brach (1982) *Technology Transfer, Productivity and Economic Policy*, W. W. Norton & Co.
- Ostry, S., and R.R. Nelson (1995) *Techno-Nationalism and Techno-Globalism: conflict and cooperation*, The Brookings Institution. (新田光重訳(1998)『テクノ・ナショナリズムの終焉—テクノ・グローバリズムと国際経済統合の深化』大村書店).